

# M@n@gement

ISSN: 1286-4892

**Editors:**

Alain Desreumaux, *U. de Lille I*  
Martin Evans, *U. of Toronto*  
Bernard Forgues, *U. de Lille I*  
Hugh Gunz, *U. of Toronto*  
Martina Menguzzato, *U. de València*

■ María Iborra y Consuelo Dolz 2007  
El papel del conflicto en la exploración  
y explotación de conocimiento en las adquisiciones,  
*M@n@gement*, 10: 1, 1-21.

Accepted by Co-Editor Martina Menguzzato

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the official journal of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

*M@n@gement* is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:  
<http://www.management-aims.com>

© 2007 *M@n@gement* and the author(s).

# El papel del conflicto en la exploración y explotación de conocimiento en las adquisiciones

---

María Iborra . Consuelo Dolz

Departament de Direcció d'Empreses  
Juan José Renau Piqueras  
Universitat de València  
eMail: miborra@uv.es  
Departament de Direcció d'Empreses  
Juan José Renau Piqueras  
Universitat de València  
eMail: consuelo.dolz@uv.es

El objetivo de este trabajo es analizar cómo influye la exploración y la explotación de conocimiento en el resultado de las adquisiciones y el papel que el conflicto juega en esa relación. Proponemos que el nivel de conflicto tanto preadquisición como postadquisición tiene dos caras. Por un lado, una cara negativa, desarrollada en muchos trabajos, que implica que el conflicto reduce el nivel de explotación de conocimiento generado tras una adquisición. Por otro lado, una cara positiva, ausente hasta ahora de la literatura, que defiende que el conflicto impulsa el nivel de exploración en una adquisición. A través de una muestra de 74 adquisiciones demostramos que la creación de valor está relacionada con el nivel de exploración y el nivel de explotación de la adquisición y que el conflicto que se produce en una adquisición tiene un efecto positivo sobre la exploración.

---

## INTRODUCCIÓN

Una de las cuestiones centrales en la literatura de dirección de empresas es responder a la pregunta de cómo puede una empresa alcanzar el equilibrio entre una orientación hacia la exploración de conocimiento, por una parte, y hacia la explotación de conocimiento, por otra (Gupta, Smith y Shalley, 2006). Ambas orientaciones son clave en una empresa. En términos de March (1991) la exploración está vinculada a la búsqueda, a la variación, a la toma de riesgos, a la experimentación, al descubrimiento y la innovación, mientras que la explotación está vinculada, entre otros, al refinamiento, la eficiencia y la selección. Más aún, estudios recientes han demostrado que los resultados empresariales están relacionados con el equilibrio entre exploración y explotación (Birkinshaw y Gibson 2004; He y Wong 2004). En ese sentido, algunos trabajos señalan que el objetivo estratégico de una adquisición puede ser la generación de conocimiento y no sólo la explotación o aplicación de conocimiento (Vermeulen y Barkema, 2001; Puranam, Singh y Zollo, 2006). Así, las adquisiciones pueden

utilizarse para modificar los límites de la empresa y mejorar la generación de conocimiento (Karim y Mitchell 2004) mitigando de este modo los potenciales desajustes entre la exploración y la explotación (Graebner 2004).

Un paso más en la literatura ha sido establecer las condiciones que requieren los procesos de exploración y explotación para ser eficientes (Grant y Baden-Fuller, 2004). En este sentido, la literatura sobre el proceso de integración en las adquisiciones se ha centrado, casi de modo exclusivo, en definir las condiciones que facilitan u obstaculizan la explotación de conocimiento. Entre dichas condiciones se ha resaltado el papel del conflicto en la explotación de conocimiento. Así, los procesos de implementación de las adquisiciones han estado caracterizados en la literatura por choques culturales, problemas de comunicación, ambigüedad y ansiedad, entre otros, y éstos se han visto como situaciones de conflicto que tienen un impacto negativo en la transferencia de conocimiento y en el resultado de las adquisiciones (Larsson y Finkenstein, 1999; Dolz Dolz e Iborra Juan, 2005; Iborra y Dolz, 2006; Paruchuri, Nerkar y Hambrick, 2006).

Sin embargo, el conflicto que ocasiona la adquisición puede tener un lado positivo, que hasta el momento ha sido poco destacado, al generar una situación que exige la búsqueda de nuevas soluciones que puede desembocar en la generación de nuevo conocimiento. Así, la exploración requiere que ante un problema se fomenten puntos de vista alternativos y que la dirección aliente una visión crítica en búsqueda de mejoras (Kirton, 2003; Birkinshaw y Gibson, 2004). En este sentido, ¿puede el conflicto en una adquisición facilitar la renovación o la generación de conocimiento?

El objetivo de este trabajo es analizar el papel del conflicto en la exploración y explotación de conocimiento en las adquisiciones desde una perspectiva basada en el conocimiento. Por una parte, desde un enfoque más novedoso, proponemos que el conflicto y la crisis que se introduce en las empresas adquirente y adquirida suponen una fuente de renovación y, por tanto, facilitan la exploración de nuevo conocimiento, generando un efecto positivo sobre el resultado de las adquisiciones. Por otra parte, no podemos obviar el impacto negativo que tiene el conflicto en las adquisiciones. Así, analizamos por qué el conflicto que se genera en las adquisiciones reduce las posibilidades de explotación de conocimiento y, con ello, reduce el resultado de las adquisiciones.

La principal aportación de este trabajo a la literatura sobre fusiones y adquisiciones radica en que demuestra el papel positivo del conflicto que contribuye a la exploración de conocimiento en la empresa resultante. Asimismo, contribuye a la escasa literatura existente sobre la exploración de conocimiento como fuente de creación de valor en las adquisiciones. Adicionalmente, apoya los resultados de la literatura sobre el lado negativo del conflicto en las fusiones y adquisiciones que se convierte en una barrera a la explotación de conocimiento.

En la siguiente sección consideramos las adquisiciones como una vía para transferir conocimiento y/o para generar nuevo conocimiento y analizamos las repercusiones que ello tiene sobre sus resultados. En

las dos secciones siguientes analizamos las dos caras del conflicto en el ámbito de las adquisiciones: la cara negativa como inhibidor de la explotación y la cara positiva como impulsor de la exploración. Por último, contrastamos nuestro modelo en una muestra formada por 74 adquisiciones mediante un análisis estructural.

## **LA CREACIÓN DE VALOR EN LAS ADQUISICIONES: EXPLORAR VERSUS EXPLOTAR CONOCIMIENTO**

Las adquisiciones pueden jugar un papel esencial tanto para la exploración como para la explotación de conocimiento (Puranam et al., 2006). Pueden llevar a una selección efectiva de rutinas y prácticas que son esenciales para la supervivencia de la empresa, pero también pueden conducir a la generación de prácticas nuevas y alternativas que son necesarias especialmente en entornos cada vez más turbulentos (March, 1991). La explotación se ha definido en términos de Levinthal y March (1993) como el uso y desarrollo de cosas ya conocidas, mientras que la exploración busca nuevo conocimiento de cosas que en su día serán conocidas. Otros trabajos centran la definición de la explotación y exploración en cambios de carácter organizativo. Así, Kirton (1976, 2003) entiende la explotación como una orientación hacia la adaptación, centrada en la capacidad para hacer mejor las cosas y la tendencia a reducir los problemas mejorando y aumentando la eficiencia pero manteniendo la continuidad y estabilidad. Asimismo, considera la exploración como una orientación innovadora con relación al cambio organizativo, es decir, como la capacidad de hacer las cosas de forma diferente, de plantear las tareas habituales desde ángulos insospechados. Por tanto, mientras March define la explotación como la búsqueda de mejoras incrementales de eficiencia en respuesta a las demandas del entorno, la definición de Kirton se centra en una orientación de adaptación organizativa, como la capacidad para “hacer mejor las cosas”. En cuanto a la exploración, March (1991) la define como la persecución de nuevas competencias y/o enfoques de productos, procesos o mercados en anticipación a la demanda cambiante, mientras que Kirton (2003) la define en relación al cambio organizativo como una orientación “innovadora”.

En el ámbito de las adquisiciones, la explotación de conocimiento ha sido ampliamente estudiada como una forma de crear valor. Este es el caso de la creación de valor en las adquisiciones mediante el uso y la transferencia de conocimiento entre la empresa adquirente y la adquirida (Porter, 1987; Haspeslagh y Jemison, 1991; Bower, 2001; Ranft y Lord, 2002; Zollo y Singh, 2004; Iborra y Dolz, 2005) o, en ocasiones, entre unidades funcionales de ambas empresas como ocurre entre las unidades de I+D de la adquirida y la adquirente (Håkanson, 1995; Bresman, Birkinshaw, y Nobel, 1999; Birkinshaw, Bresman y Håkanson, 2000).

En esos casos, la empresa adquirente aplica, con frecuencia, sus conocimientos de marketing, sus conocimientos de fabricación, sus conocimientos de logística, su innovación y desarrollo o sus conoci-

mientos sobre los sistemas de planificación, control o información para mejorar la actividad en la empresa adquirida. El objetivo es la transferencia de conocimiento de la empresa adquirente a la empresa adquirida o la transferencia entre algunas subunidades de ambas empresas. De este modo, el nivel de transferencia alcanzado entre ambas empresas es utilizado como indicador de la creación de valor en la adquisición (Ranft y Lord, 2002; Zollo y Singh, 2004). Esta posibilidad de transferencia de conocimiento ha sido también analizada para explicar la elección de la adquisición frente a otras opciones como el crecimiento interno (Hennart y Park, 1993) o las alianzas estratégicas (Hennart y Reddy, 1997; 2000) en las decisiones de entrada internacionales.

En cambio, la exploración de conocimiento como fuente de creación de valor en las adquisiciones, no ha sido estudiada con la misma profundidad. Aunque algunos trabajos han propuesto que las adquisiciones pueden representar una nueva forma de generación de conocimiento, son escasos los estudios sobre el tema. Así, Vermeulen y Barkema (2001) proponen que las adquisiciones pueden revitalizar a las empresas adquirentes y fomentar su supervivencia a largo plazo. Demuestran que las adquisiciones incrementan el ratio de supervivencia de sucesivas expansiones de la empresa y sugieren que pueden ser utilizadas como una vía de renovación de la empresa tomadora. En el mismo sentido, Karim y Mitchell (2004) proponen que las adquisiciones pueden ser usadas para cambiar los límites de una empresa y para mejorar la generación de conocimiento. En estos casos el resultado de las adquisiciones aparece relacionado con la exploración de conocimiento y no con la mejora en la eficiencia en el uso.

Por su parte, entre los trabajos que analizan los procesos de integración y la creación real de valor, el de Bresman et al. (1999) incluye el estudio de la generación de nuevo conocimiento entre las subunidades de la empresa adquirida y adquirente. Encuentran, en su estudio de casos, que algunas adquisiciones crean valor mediante la generación de conocimiento entre ambas empresas, proceso que emerge en las últimas fases del proceso de integración. Además, algunos estudios sobre los procesos de integración sugieren que en ocasiones éstos se caracterizan por el desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas en la empresa adquirente, por la incorporación de nuevas rutinas que no se corresponden ni con las que poseía la empresa adquirida ni con las de la empresa adquirente. En estos casos, se obtiene una simbiosis de los dos procesos iniciales y, de este modo, se establece en ambas empresas, o en subunidades de éstas, una nueva forma de hacer las cosas (Haspeslagh y Jemison, 1991). El resultado de la integración es, pues, la creación de una forma nueva y distinta de hacer las cosas; en términos de Kirton (2003), la integración en estas adquisiciones contribuye a la creación de valor mediante la exploración de conocimiento.

Por tanto, podemos esperar que:

**H1a:** A mayor nivel de explotación en la adquisición mayor será la creación de valor en la adquisición.

**H1b:** A mayor nivel de exploración en la adquisición mayor será la creación de valor en la adquisición.

En la misma línea planteada en este trabajo, pero en el ámbito de las alianzas estratégicas, Grant y Baden-Fuller (2004) proponen que la creación de valor puede estar basada bien en la generación de conocimiento bien en la aplicación de conocimiento pero que ambas, exploración y explotación, requieren factores diferentes para ser eficientes. En un caso, al generar nuevo conocimiento, en el otro, al aplicar conocimiento. En la misma dirección, Puranam et al. (2006) plantean el diferente impacto de una variable directiva, la autonomía o la centralización en la empresa adquirida, sobre la exploración y explotación en las adquisiciones. En este sentido, nosotros proponemos que el conflicto, uno de los factores centrales del proceso de integración en las adquisiciones, juega un rol diferente en la exploración y en la explotación de conocimiento.

## **EL LADO NEGATIVO DEL CONFLICTO: LA EXPLOTACIÓN EN LAS ADQUISICIONES**

El lado negativo del conflicto aparece en casi todos los trabajos que analizan la creación de valor en la integración de las adquisiciones. Así, existe una extensa literatura acerca de cuestiones tales como los problemas culturales creados tras una adquisición (Nahavandi y Malekzadeh, 1988; Buono y Bowditch, 1989; Iborra Juan, 2003), la rotación directiva (Walsh, 1988; 1989; Hambrick y Cannella, 1993; Kesner y Dalton, 1994; Iborra Juan, 2000; Krug y Hegarty, 2001) o el impacto en la rotación no directiva o en su productividad (Ranft y Lord, 2000; Paruchuri et al., 2006), los problemas de comunicación (Neira Fontela, Castro Casal y Álvarez Pérez, 1994; Von Krogh, 1994) o el deterioro del clima de trabajo (Pritchett, 1985).

Antes de evaluar el impacto del conflicto es importante diferenciar la incidencia del mismo en los periodos preadquisición y postadquisición. En este sentido, la perspectiva de proceso fue la primera que hizo hincapié en las relaciones entre el periodo previo y posterior a la adquisición. Jemison y Sitkin (1986a; 1986b) enfatizaron que los procesos de toma de decisiones y de negociación en las adquisiciones –periodo preadquisición- estaban relacionados con la creación real de valor en el proceso de integración –periodo postadquisición.

Partiendo de esta base, y para facilitar nuestro objeto de estudio, hemos planteado el conflicto en dos periodos distintos: preadquisición y postadquisición.

Desde diversos trabajos se propone que la eficiencia de las adquisiciones, frente a otras formas alternativas de crecimiento, depende de determinantes preadquisición - y concretamente de las asimetrías de información y la dificultad de evaluar a priori los intangibles de la adquirida o de malinterpretar la información (Coff, 1997, 1999; Reuer y Koza, 2000; Chen y Hennart, 2004)- y, adicionalmente, de determinantes en la etapa de la integración – o etapa postadquisición – que tienen que ver con la capacidad de digerir eficaz y eficientemente la

empresa adquirida y, por tanto, con los costes y los riesgos de la integración (Hennart y Park, 1993; Hennart y Reddy, 1997; 2000; Chen y Hennart, 2004).

Asimismo, la perspectiva de proceso puso de relieve el impacto que el periodo de negociación preadquisición tiene en el proceso de integración. Así, la complejidad de las negociaciones, unido al ímpetu creciente por el cierre del acuerdo, a la ambigüedad excepcional que rodea a estos acuerdos y a la tendencia a demostrar la superioridad directiva por parte de la empresa adquirente, dificultan una decisión racional y un acuerdo que permita a largo plazo la creación de valor (Jemison y Sitkin, 1986a). Para Jemison y Sitkin (1986a) algunas de estas características inherentes a la etapa preadquisición desembocan fácilmente en una espiral de conflicto creciente en la etapa postadquisición.

En este mismo sentido, los estudios sobre el comportamiento de los socios en la negociación ponen de relieve que la comunicación abierta y honesta durante las negociaciones, es decir, en el periodo preadquisición, facilita la obtención de acuerdos ganadores para ambas partes y también la generación de un clima de confianza entre los socios que favorece la relación postadquisición (Saorín Iborra, 2004). En sentido contrario, el conflicto preadquisición, con comunicaciones deshonestas y con falta de transparencia, dificulta la generación de acuerdos satisfactorios y los niveles de confianza entre ambas empresas pueden verse dañados. Parece razonable esperar que los niveles de conflicto preadquisición y postadquisición estén estrechamente relacionados. La etapa de negociación en las adquisiciones sienta claramente las bases del acuerdo y tiene repercusiones importantes sobre el clima, la confianza y la comunicación en la integración (Jemison y Sitkin, 1986a; Haspeslagh y Jemison, 1991). Por tanto, el grado de cooperación o adversidad que haya habido entre las empresas involucradas en la adquisición antes de la operación repercutirá en la generación de un determinado clima organizativo postadquisición (Pritchett, Robinson y Clarkson, 1997). Este clima desemboca en muchos casos en situaciones tensas y en una fuerte resistencia por parte de la empresa adquirida, lo que dificulta su posterior integración. Por ello, proponemos que:

**H2:** A mayor nivel de conflicto organizativo preadquisición mayor será el nivel de conflicto organizativo postadquisición.

Respecto al análisis del papel del conflicto sobre la explotación de conocimiento, al menos dos líneas de investigación permiten prever una relación negativa entre ambas dimensiones. La primera de ellas evalúa directamente el impacto de algún tipo de conflicto sobre el resultado de la adquisición o sobre la transferencia de conocimiento. La segunda línea, relaciona el nivel de integración postadquisición con dos efectos contrapuestos, un efecto directo positivo sobre la transferencia de conocimiento, y un efecto claramente negativo, justificado por la generación de conflictos que dificulta y arriesga el potencial de transferencia de conocimientos.

En el periodo postadquisición, algunos de los conflictos más importantes son los choques culturales, con su incidencia en problemas de

comunicación así como en problemas de clima. El trabajo de Buono, Bowditch y Lewis (1985) fue el primero en abordar empíricamente los choques culturales en las adquisiciones. Después de éste, han sido numerosos los trabajos que han analizado el papel que juegan las relaciones humanas entre las empresas adquirida y adquirente y la gestión de los procesos de aculturación en el performance de la adquisición (Nahavandi y Malekzadeh, 1988; Morosini y Singh, 1994; Morosini, Shane y Singh, 1998; Larsson y Lubatkin, 2001). Los desajustes culturales y, en concreto, su incidencia en los problemas que ocasionan en la comunicación y en el clima de la empresa, son vistos como retos importantes a abordar en el proceso de integración. Concretamente, Larsson y Finkelstein (1999) encuentran una relación negativa entre el conflicto, evaluado por la resistencia de los empleados, y el resultado de la adquisición.

En el mismo sentido, trabajos actuales proponen una relación negativa entre el conflicto organizativo en la integración y el resultado de la adquisición medido a través de la transferencia de conocimiento entre la empresa adquirida y adquirente<sup>1</sup>. Así, algunos trabajos, analizan el papel que la eficiencia en la comunicación tiene en el nivel de transferencia de conocimiento (Bresman et al. 1999; Ranft y Lord, 2002). Los estudios muestran una relación clara entre la comunicación eficiente y la transferencia de conocimiento tecnológico (Håkanson, 1995; Bresman et al. 1999; Birkinshaw et al. 2000; Ranft y Lord, 2002). En algunos casos, consideran necesario la ausencia de conflicto, la generación de un clima favorable y una comunicación eficiente, antes de que pueda tener lugar la transferencia entre la unidad adquirida y adquirente (Bresman et al., 1999).

Dentro de la segunda línea de trabajos, ha sido frecuente, en la literatura de adquisiciones, que se evalúe de forma indirecta el papel del conflicto en la transferencia de conocimiento. Así, el nivel de integración versus el nivel de autonomía en el periodo postadquisición se han asociado con dos consecuencias contrapuestas: el nivel de conflicto y la explotación de conocimiento. Se presenta en estos casos un dilema entre un mayor nivel de integración que facilite la transmisión de conocimientos y el coste de oportunidad de perder los conocimientos por el conflicto que genera la interacción generada entre la tomadora y la tomadora<sup>2</sup>. Así, la explotación de conocimiento entre la empresa adquirida y adquirente ha sido relacionada con el nivel de integración de las empresas implicadas (Ranft y Lord, 2002; Zollo y Singh, 2004; Puranam et al. 2006). Es decir, la explotación de conocimiento requiere que se diluyan las fronteras entre la empresa adquirida y adquirente y que las personas de ambas compañías interactúen. Sin embargo, la mayor integración entre las empresas incrementa las posibilidades de conflicto entre ambas. Así, gran parte de la literatura sobre adquisiciones relaciona los niveles de conflicto postadquisición con los niveles de interacción entre ambas organizaciones (Haspeslagh y Jemison, 1991; Birkinshaw et al., 2000). Cuanta más interacción llevan a cabo la empresa adquirida y adquirente mayor es la probabilidad de generar conflictos en la integración. En esta línea, y con el fin de preservar las capacidades de la empresa adquirida, Haspeslagh y Jemi-

**1.** El potencial conflicto cultural que dificulta la transferencia de conocimiento en las adquisiciones intensivas en I+D es utilizado por Hennart y Park (1993) para demostrar la preferencia por la entrada mediante crecimiento interno frente a modos de entrada mediante adquisición.

**2.** Una argumentación similar subyace en los trabajos que explican la elección de formas alternativas al crecimiento por adquisición como son las joint-ventures creadas internamente o las joint-ventures creadas por adquisición parcial. En estos casos, el oportunismo postadquisición puede hacer aconsejable otras formas de crecimiento. Especialmente cuando la creación de valor exige la colaboración de la empresa adquirida para la transferencia de conocimiento y la retención de los ejecutivos de la empresa adquirida (Chen y Hennart, 2004).

son (1991) proponen que el nivel de interacción entre la empresa adquirida y adquirente sea el menor posible. Birkinshaw et al. (2000) llegan a la conclusión de que debe ralentizarse la interacción que busca la transferencia entre las empresas hasta que se ha alcanzado un determinado nivel de eficiencia comunicativa, de consenso y clima social entre ambos socios. En un sentido coincidente, Homburg y Bucerius (2006) relacionan el éxito de la adquisición con la velocidad de la integración, y proponen procesos lentos cuando se exige una elevada integración y las empresas son claramente diferentes. Es decir, todos estos trabajos aunque relacionan nivel de integración con explotación de conocimiento, establecen como lógica que elevados niveles de integración están asociados a altos niveles de complejidad y conflicto y que elevados niveles de conflicto postadquisición dificultan la transferencia y explotación del conocimiento.

Por tanto podemos esperar que:

**H3:** A mayor nivel de conflicto organizativo postadquisición menor será el nivel de explotación de conocimiento tras la adquisición.

## **EL LADO POSITIVO DEL CONFLICTO: EXPLORANDO EN LAS ADQUISICIONES**

Como hemos señalado antes, las adquisiciones pueden ser utilizadas para equilibrar el balance entre la explotación y la exploración en una empresa. En este caso, la adquisición favorece la existencia de puntos de vista alternativos, y puede facilitar una visión autocrítica de los directivos que, al interactuar con la empresa adquirida, les permite descubrir alternativas de mejora. Así, la literatura ha propuesto que la generación de conocimiento –frente a la mera aplicación o explotación del conocimiento -se incrementa cuando se enfatizan posiciones divergentes y se es crítico en busca de mejoras (Birkinshaw y Gibson, 2004).

La exploración requiere descongelar los mapas cognitivos, las estructuras y procesos de tal forma que se cree nuevo conocimiento (Kogut y Zander, 1992). En esta línea, el conflicto preadquisición, el cambio y la ruptura de las rutinas y hábitos de trabajo en las empresas adquirida y adquirente, pueden acabar generando una situación de caos que actúe como facilitadora en la creación de conocimiento (Nonaka, 1994).

La creación de nuevas soluciones, de nuevas formas de hacer las cosas, se ve alentada por la existencia de un cambio complejo y conflictivo y por una percepción de crisis, de cambio a nivel directivo, que fuerza la necesidad de buscar formas alternativas de hacer las cosas, esto es, de buscar soluciones alternativas que no coinciden con lo que la empresa adquirida venía haciendo ni con lo que hacía la adquirente. La presencia de altos niveles de conflicto preadquisición provoca la búsqueda de soluciones ad-hoc en las que se generen soluciones alternativas a las que existían en las empresas antes de la adquisición. El resultado después del proceso no son formas mejores de hacer las cosas sino que son nuevas formas, nuevas rutinas o nuevas

prácticas en ambas empresas o unidades, elementos todos ellos, como señala Kirton (2003), centrales en la exploración. Dicho de otro modo, el contexto de una adquisición proporciona una situación única de crisis, de cambio directivo, favoreciendo la generación de nuevo conocimiento en ambas empresas y el desarrollo de un nuevo lenguaje y una nueva cultura mediante la exploración, como señalan McNamara y Baden-Fuller (1999). En este caso, ambas empresas, la adquirida y la adquirente, se encuentran expuestas a factores relacionados positivamente con la exploración como son los elevados niveles de reorganización y desaprendizaje y a nuevos empleados y contrataciones (McNamara y Baden-Fuller, 1999).

Por tanto, proponemos que:

**H4:** A mayor nivel de conflicto organizativo preadquisición mayor será el nivel de exploración tras la adquisición.

Como ya hemos señalado en la introducción, en los últimos años, la literatura estratégica ha mostrado una preocupación creciente por la exploración y la explotación de conocimiento en las organizaciones. Muestra de ello son el número monográfico de la *Academy of Management Journal* (2006) o de *Organization Science* (call for papers en 2007). Una de las cuestiones básicas que surge ante estos procesos es la relación entre ambos, exploración y explotación, y la determinación de si son dos procesos excluyentes o no lo son (Gupta et al. 2006). Así, muchos estudios plantean que ambos procesos son excluyentes y que de forma más o menos cíclica las empresas tienden a configuraciones orientadas a la explotación o a la exploración. Para otros, sin embargo, las organizaciones más eficaces son ambidiestras y tienen capacidad para explorar y explotar conocimiento al mismo tiempo (Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga, 2006). La propuesta de Gupta et al. (2006) considera que el que sea posible una relación de optimización de ambos procesos o de exclusión depende, básicamente, del tipo de análisis que se lleva a cabo y propone que cuando el análisis se confina a un único dominio (en nuestro caso una adquisición) ambos procesos deben verse como excluyentes. Es decir, cuanto mayor sea el nivel de explotación en los procesos de integración de la adquisición menor será la exploración en dicha adquisición. Adicionalmente, en los procesos de integración, la tendencia hacia la explotación de conocimiento de la empresa adquirente hacia la adquirida es mayoritaria (Haspeslagh y Jemison, 1991; Iborra y Dolz, 2006). Por ello proponemos que:

**H5:** A mayor nivel de explotación en la adquisición menor será el nivel de exploración tras la adquisición.

El modelo propuesto aparece resumido en la **Figura 1**.

## METODOLOGÍA

El objeto de nuestro estudio son las empresas españolas que han participado en algún proceso de fusión durante el período 1992-1999.

La base de datos fue confeccionada por Infotel con las empresas que hubieran inscrito en el Registro Mercantil un acto de fusión por absor-

**3.** En el caso del año 1999 tan sólo se incluyen los actos de fusión correspondientes al primer semestre.

**4.** Todos los cuestionarios enviados fueron acompañados por una carta de presentación y por un sobre de respuesta para facilitar el retorno de los mismos. En la carta de presentación, además de presentar nuestra investigación y especificar los objetivos de la misma, se les facilitaba un número de fax con objeto de ofrecer el mayor número posible de vías de respuesta.

**5.** Aunque los items del cuestionario se describen a continuación, el instrumento completo utilizado en el estudio está disponible previa petición a las autoras.

**6.** En estos casos el desajuste se derivó de que la fecha de la adquisición era anterior a 1992.

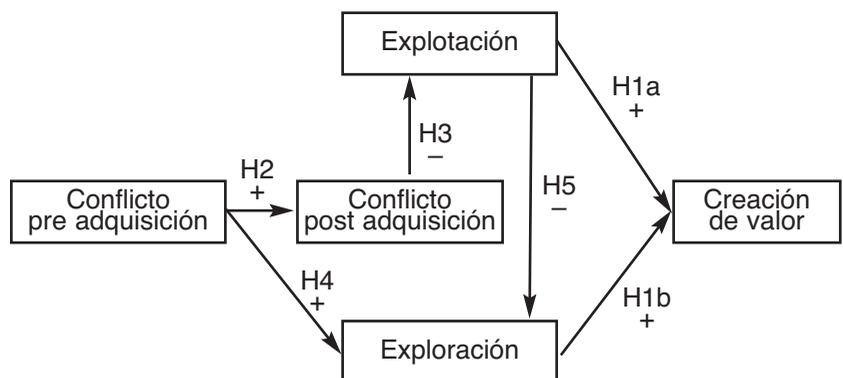
ción o por constitución de una nueva sociedad durante el período 1992-1999<sup>3</sup>. El instrumento utilizado para la recogida de datos fue la encuesta, mediante el envío postal de cuestionarios a las empresas adquirentes que conformaban nuestra base de datos<sup>4</sup>. Se envió sólo un cuestionario a cada una de las empresas adquirentes, eliminando de la base de datos todas aquellas adquisiciones que representaban una duplicidad.

Antes del envío, el cuestionario fue testado y discutido por expertos académicos en el tema y por directivos de empresas que habían participado en algún proceso de fusión. Tras incorporar al cuestionario los comentarios recibidos, se envió a los presidentes o directores ejecutivos de las empresas seleccionadas.

El cuestionario está dividido en cuatro partes diferenciadas<sup>5</sup>. En una primera parte se realizan preguntas generales de clasificación respecto al tipo de fusión, tamaño de las empresas, sector/es, etc. En la segunda parte se realizan preguntas relacionadas con la decisión de compra y la etapa de negociación del proceso de fusión. Contiene preguntas acerca del nivel de análisis estratégico, organizativo y cultural así como de los motivos que han inducido a la adquisición. La tercera parte está compuesta por preguntas relativas al proceso de integración y en la última parte, se realizan preguntas que tratan de medir el valor creado en la empresa tras la fusión. El cuestionario está formado por 31 preguntas, algunas de las cuales fueron planteadas con carácter dicotómico y otras utilizando escalas tipo Likert de 1 a 5.

Se recibieron 92 cuestionarios siendo el error muestral de un 10,14% para un nivel de confianza del 95%. Se eliminaron dieciocho cuestionarios bien por falta de información en alguna de las variables del estudio o bien por no ajustarse al criterio de la muestra<sup>6</sup>. La tabulación y el posterior tratamiento estadístico de los datos fueron realizados utilizando el paquete informático SPSS y EQS.

**Figura 1.** Modelo de estudio



La muestra se describe en las Tablas 1, 2, y 3.

En la **Tabla 1** mostramos la distribución de las adquisiciones para cada uno de los años del estudio<sup>7</sup>. Dado el largo periodo de tiempo que abarca la muestra, analizamos para todas las variables objeto de estudio si alguna de ellas mostraba diferencias significativas en función del año de adquisición. Todos los ANOVAs sobre las variables objeto de estudio muestran que no hay diferencias en ellas en base a los años de adquisición.

La mayoría de las empresas de nuestra muestra no tenían experiencia en las adquisiciones. El 79,5% no tenían experiencia en la gestión de adquisiciones. Del 20,5% que tenía experiencia, sólo dos empresas tenían experiencia internacional.

Respecto a la distribución industrial la mayoría de las empresas están presentes sólo en un sector (el 90,3% de las adquirentes y el 95,9 % de las adquiridas); es decir, son empresas de negocio único. La actividad principal de las empresas de la muestra se distribuye en los sectores recogidos en la **Tabla 2**, cuya clasificación se ha realizado atendiendo a los códigos CNAE. Esta distribución sectorial es similar a la obtenida en otros estudios sobre fusiones y adquisiciones en España<sup>8</sup>.

Dentro del sector industrial tanto en las empresas tomadoras como en las tomadas destaca por su peso relativo la industria manufacturera, seguido de la construcción. En el sector servicios, el peso de los servicios empresariales y actividades inmobiliarias es claro, seguido del comercio, reparaciones y artículos personales y a cierta distancia los de hostelería y transporte.

**Tabla 1.** Adquisiciones por año

Año	Porcentaje	Año	Porcentaje
1992	5,6	1996	13,9
1993	5,6	1997	25,0
1994	9,7	1998	22,2
1995	8,3	1999	9,7
		Total	100,0

**Tabla 2.** Adquisiciones por sectores en base a la actividad principal

Sector	Porcentaje de adquiridas	Porcentaje de adquirentes
Agricultura, pesca	1,4	1,5
Industria	44,6	46,5
Servicios	54,0	52,0
Total	100,0	100,0

**7.** De las dos modalidades que existen en la legislación española, el 100% de los casos eran de fusiones por absorción y no existían casos de fusión por constitución de nueva sociedad.

**8.** Martínez Serrano, Gil Pareja, Picazo Tadeo, Rochina y Sanchis Llopis (1995) encuentran que las empresas adquiridas pertenecen al sector servicios en un 42,7% de casos y un 50% de casos de las adquirentes durante el periodo 1986-1991. El segundo sector de actividad en importancia fue el industrial (47% de las adquiridas y 39,2% de las adquirentes) y, por último el sector primario contaba con el 10,3% de casos de empresas adquiridas y 10,8% de empresas adquirentes. Mascareñas Pérez-Íñigo e Izquierdo LLanes (2000) encuentran una distribución similar para las adquisiciones españolas en las que el sector servicios representa alrededor del 50% del total de casos.

**9.** En la literatura de fusiones y adquisiciones el ajuste estratégico entre dos compañías se ha definido por el grado de diversificación que implica la operación y se ha operativizado con frecuencia a través de la coincidencia o no entre los códigos SIC (Standard Industrial Classification) de las compañías tomadora y tomada como se puede ver, por ejemplo, en los trabajos clásicos de Kussewit (1985) o Fowler y Schmidt (1989).

**10.** La escala de Larsson y Finkenstein (1999) se obtiene a través de un estudio retrospectivo de casos ya publicados por lo que tan sólo valoran cada uno de los ítems en una escala de 3 intervalos. En nuestro caso fue posible adaptar la escala a una valoración más habitual y ajustada de 5 intervalos.

La **Tabla 3** muestra el carácter diversificador o no de las adquisiciones en base al ajuste estratégico, medido por la similitud en los códigos CNAE<sup>9</sup>. Podemos observar que las adquisiciones han supuesto una diversificación solo en el 10% de los casos, como se muestra en la tabla 3.

## DEFINICIÓN DE VARIABLES

**Conflicto pre-adquisición:** definido mediante un ítem que mide, en una escala 1 a 5, (Nada, muy poco, algo, mucho, totalmente) si han existido problemas de comunicación antes de llevar a cabo la adquisición.

**Creación de valor:** se ha medido siguiendo estudios recientes que muestran las sinergias reales obtenidas tras la adquisición. Concretamente, mide las sinergias totales usando una adaptación de la escala de Larsson y Finkelstein (1999). La creación de valor fue definida como una escala sumativa de 12 ítems que mide el grado de realización de sinergias en un proceso de fusión o adquisición, especificando los beneficios alcanzados en compras, producción, marketing, poder de mercado, administración, economías verticales, acceso a nuevos mercados, venta cruzada, transferencia de know-how, creación de know-how y consolidación financiera y otras fuentes de sinergia ( $\alpha = 0,84$ ). La propuesta de Larsson y Finkelstein (1999) es coherente e integra los estudios previos en la literatura sobre el resultado en las fusiones y adquisiciones. Cada ítem fue codificado en una escala de 1 a 5 (Nada, muy poco, algo, mucho, totalmente). De esta forma aplicamos una medida global de realización de sinergias reflejando todas las posibles sinergias que pueden ser obtenidas en un proceso de fusión<sup>10</sup>.

**Exploración:** la encuesta recogía 7 ítems que reflejaban si en la empresa resultante se ha aplicado una nueva política (valor 1) o no (valor 0) en cada una de las siguientes siete áreas funcionales y sistemas: recursos humanos, producción, marketing, logística, sistemas de información, sistemas de planificación y sistemas de control. Esta nueva política no se corresponde ni con las políticas que utilizaba la empresa adquirida ni con las de la adquirente ni significa que las políticas de ambas empresas se mantengan autónomas. Los siete ítems se basan en la propuesta de Kirton (2003) de definir la exploración como hacer las cosas de forma diferente.

**Explotación:** la encuesta recogía 7 ítems que reflejan si en la empresa resultante se han aplicado las políticas de la empresa adqui-

**Tabla 3.** Ajuste estratégico

	Frecuencia	Porcentaje
Diversificación	8	10,8
No diversificación	66	89,2
Total	74	100,0

rente (valor 1) o no (valor 0) en cada una de las siguientes siete áreas funcionales y sistemas: recursos humanos, producción, marketing, logística, sistemas de información, sistemas de planificación y sistemas de control. De esta forma los ítems miden la explotación a través de la transferencia desde la empresa adquirente a la empresa adquirida (Ranft y Lord, 2002; Zollo y Singh, 2004).

**Conflicto post-adquisición:** la encuesta incluía tres ítems que reflejan los problemas surgidos tras la adquisición, específicamente (1) los problemas de comunicación tras la adquisición, (2) el clima de conflicto entre los altos directivos de las empresas, y (3) el clima de conflicto con el resto de miembros de las empresas. Cada ítem fue codificado en una escala de 1 a 5 (Nada, muy poco, algo, mucho, totalmente).

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Siguiendo los trabajos habituales en el área, el análisis de resultados se llevo a cabo en dos fases. En la primera, se valoró el modelo de medida y en la segunda fase, se analizó el modelo de ecuaciones estructurales propuesto en la Figura 1.

Con el fin de evaluar la validez del modelo de medida se realizó un CFA que incorporaba la medida de los factores de exploración y de explotación y del conflicto postadquisición<sup>11</sup>. La escala cumple todos los requisitos necesarios:

- el modelo de medida tiene un buen ajuste pues los indicadores de ajuste se encuentran cercanos al 0,9. La  $\chi^2$  (41; N = 74) = 89,59;  $p < 0,001$ ; CFI = 0,91; IFI = 0,92; NNFI = 0,88;
- los multiplicadores de Lagrange no presentan mejoras significativas;
- las cargas factoriales de todos los ítems son significativas y
- el promedio de las cargas factoriales estandarizadas sobre cada uno de los tres factores (exploración, explotación y conflicto postadquisición) es superior a 0,7.

En línea con la metodología seguida por Lubatkin et al. (2006) para obtener la medida de la exploración, explotación y conflicto postadquisición realizamos dos fases dentro del análisis factorial confirmatorio.

En la primera fase el objetivo era evaluar la validez convergente de los ítems de medida. En el caso de la exploración, ésta finalmente es medida mediante una escala compuesta por tres ítems sobre exploración en los sistemas de planificación, información y control. En el caso de la explotación la escala final está compuesta por cinco de los siete ítems iniciales y se eliminan de la escala los dos ítems que reflejan la explotación en el área comercial (logística y marketing)<sup>12</sup>. En el caso del conflicto postadquisición los tres ítems iniciales presentan validez convergente.

En el segundo paso y siguiendo la propuesta de Lubatkin et al. (2006) usamos el CFA para comparar el primer modelo de medida con otros dos modelos alternativos de medida. Comparamos el modelo inicial en

**11.** En el caso del conflicto preadquisición no hay una escala pues se utiliza un único ítem para evaluar esta variable. En el caso de la creación de valor la escala se toma del estudio de Larsson y Finkelstein (1999).

**12.** En un primer paso se eliminó en el caso de la exploración la carga factorial de uno de los ítems que era no significativa. Posteriormente se eliminaron aquellos factores con cargas factoriales alejadas del 0,7.

**13.** En investigaciones recientes ese constructo de segundo orden es denominado orientación ambidiestra (Lubatkin et al., 2006).

**14.** Aunque sería posible utilizar los resultados del AFC para el análisis estructural, creemos que en nuestro caso y dado el tamaño de la muestra es más recomendable la propuesta de una escala sumativa.

el que la exploración y la explotación son consideradas como constructos independientes con dos modelos alternativos: en el primer modelo alternativo planteamos que la exploración y explotación eran dos factores latentes de un constructo de segundo orden<sup>13</sup>. En el segundo modelo alternativo planteamos que los ocho ítems (tres correspondientes a la exploración y los cinco correspondientes a la explotación) eran indicadores de un único factor latente. Ambos modelos alternativos muestran ajustes claramente inferiores al modelo propuesto. Así el modelo alternativo 1 en el que la exploración y la explotación se consideran latentes de un factor común presenta un inadecuado grado de ajuste:  $\chi^2$  (41; N = 74) = 208,26;  $p < 0,00$ ; CFI = 0,70; IFI = 0,71; NNFI = 0,60; y el modelo alternativo 2 también presenta peores indicadores:  $\chi^2$  (43; N = 74) = 176,17;  $p < 0,00$ ; CFI = 0,76; IFI = 0,77; NNFI = 0,68.

Dados los resultados medimos finalmente la exploración con una escala sumativa de tres ítems ( $\alpha = 0,85$ ); la explotación con una escala sumativa de cinco ítems ( $\alpha = 0,89$ )<sup>14</sup> y el conflicto postadquisición con una escala sumativa de tres ítems ( $\alpha = 0,90$ ).

La segunda fase del análisis consistió en contrastar el modelo de ecuaciones estructurales que se deriva de nuestra Figura 1. La **Tabla 4** presenta las medias, desviaciones típicas y correlaciones entre todas las variables del estudio. Los patrones de correlación, en general, apoyan nuestras relaciones teóricas. Específicamente, las correlaciones de la creación de valor con la explotación ( $r = 0,34$ ) es significativa ( $p < 0,01$ ), así como también las correlaciones de la exploración con la explotación ( $r = -0,50$ ;  $p < 0,01$ ) y del conflicto preadquisición con el conflicto postadquisición ( $r = 0,75$ ;  $p < 0,01$ ). En la misma línea, la correlación entre la exploración y el conflicto preadquisición también es significativa ( $0,31$ ;  $p < 0,01$ ).

El modelo planteado en este trabajo ha sido analizado mediante un análisis de ecuaciones estructurales usando el programa EQS6.1 para Windows. Este análisis nos ha permitido comprobar las relaciones estructurales propuestas en la figura 1. La **Tabla 5** recoge los resultados obtenidos tras el análisis, así como los índices más relevantes de bondad del ajuste.

**Tabla 4.** Media, desviación típica y correlaciones (N = 74)

Variables	Media	D.T.	1	2	3	4	5
1. Exploración	0,35	0,85	1				
2. Explotación	3,22	2,01	-0,50**	1			
3. Conflicto preadquisición	1,69	0,94	0,31**	-0,06	1		
4. Conflicto postadquisición	5,36	2,85	0,21	-0,01	0,75**	1	
5. Creación de valor	28,73	10,25	0,06	0,34**	0,26**	0,34**	1

\*:  $p < .05$ ; \*\*:  $p < .01$ .

Estos índices nos muestran un buen ajuste del modelo. La  $\chi^2$  (N = 74; grados de libertad = 4) = 8,64 es no significativa (p = 0,07). El GFI, NFI, NNFI, CFI y el IFI también indican que el modelo ajusta bien ya que todos ellos presentan valores cercanos a 0.9.

Por una parte, hemos encontrado apoyo estadístico para la relación entre el nivel de creación de valor de la adquisición y la explotación, tal y como proponemos en la hipótesis H1a (p < 0,01). Por otra parte, también ha quedado confirmada estadísticamente, la relación entre el nivel de creación de valor de la adquisición y la exploración (H1b; p < 0,05). Es decir, tal y como esperábamos, las adquisiciones generan valor tanto al explotar o aplicar conocimiento de la empresa adquirente a la adquirida como generando nuevo conocimiento en las empresas.

Obtenemos, además, apoyo estadístico para la relación entre el nivel de conflicto organizativo postadquisición y el nivel de conflicto organizativo preadquisición como se planteaba en la hipótesis H2 (p < 0,1). Niveles más altos de conflicto previo a la adquisición, desencadenan mayores niveles de conflicto tras la adquisición.

La relación entre el nivel de explotación y el conflicto generado tras la adquisición muestra la dirección esperada propuesta en la hipótesis H3. A mayor nivel de conflicto organizativo tras la adquisición, menor nivel de explotación de conocimiento. No obstante, y contrariamente a lo que se planteaba en el modelo, esta relación no es significativa.

Asimismo, queda contrastada estadísticamente la relación entre el conflicto preadquisición y la exploración de conocimiento tal y como planteamos en nuestra hipótesis 4 (p < 0,01). Es decir, el conflicto en el periodo previo a la adquisición, tiene una relación positiva y significativa con el nivel de exploración de conocimiento. Se manifiesta aquí la cara hasta ahora desconocida del conflicto como un elemento positivo, como generadora de cambio, como rompedora con la forma de hacer, con las rutinas existentes y facilitadora, por tanto, de creación de conocimiento y de exploración.

Finalmente, tal y como proponíamos, los procesos de exploración y explotación guardan relación. En el sentido propuesto por Gupta et al.

**Tabla 5.** Resultados del análisis

Relación estructural	Coefficiente estandarizado	Valor t
Creación de valor - Explotación (H1a)	0,50**	4,12
Creación de valor - Exploración (H1b)	0,31*	2,55
Conflicto postadquisición - Conflicto preadquisición (H2)	0,75**	9,80
Explotación - Conflicto postadquisición (H3)	-0,01 <sup>n.s.</sup>	-0,10
Exploración - Conflicto postadquisición (H4)	0,28**	2,95
Exploración - Explotación (H5)	-0,49**	-5,07
<b>Índices de bondad del ajuste</b>		
$\chi^2(4; N = 74) = 8,64^{n.s.}$		
GFI = 0,96; NFI = 0,93; NNFI = 0,89; CFI = 0,96; IFI = 0,96		

\*: p < .05; \*\*: p < .01; n.s.: no significativo.

(2006) y cuando el nivel de análisis es una unidad, nuestro trabajo ofrece apoyo a la tesis de que ambos procesos son ortogonales y a que, en ese contexto de investigación, mayores niveles de explotación de conocimiento implican menores niveles de exploración. La propuesta es coherente también con los hallazgos de Graebner (2004) en el contexto de las adquisiciones tecnológicas.

## CONCLUSIONES

La investigación que relaciona el conflicto en las fusiones y adquisiciones con la generación de cambio y de innovaciones en las empresas implicadas es escasa. Puede deberse, en parte, a que el impacto negativo del conflicto es claro y está ampliamente documentado en la literatura. En ese sentido, nuestra investigación, ha pretendido cubrir este vacío mediante el estudio y el análisis de las consecuencias positivas del conflicto.

Con esta finalidad, hemos desarrollado un modelo que relaciona la creación de valor en las fusiones y adquisiciones con el nivel de exploración y explotación que se genera en las mismas. Mientras que el papel de la explotación de conocimiento en las fusiones y adquisiciones ha sido ampliamente reconocido (Håkanson, 1995; Bresman et al., 1999; Birkinshaw et al., 2000; Bower, 2001; Ranft y Lord, 2002; Zollo y Singh, 2004), nuestra investigación permite reforzar la propuesta pionera de Vermeulen y Barkema (2001) aportando nueva evidencia del papel de las fusiones y adquisiciones en la exploración. En este sentido, nuestro estudio viene a confirmar que ambos procesos, la exploración y la explotación, se relacionan positivamente con la creación de valor. En este trabajo, hemos demostrado que la obtención de sinergias en las fusiones y adquisiciones está relacionada positivamente con el nivel de explotación (H1a) y de exploración (H1b) de conocimiento que se lleva a cabo en la adquisición. Es decir, las adquisiciones pueden crear valor con la aplicación de conocimiento de una empresa hacia otra mejorando la eficiencia del uso del conocimiento pero también crean valor al generar conocimiento nuevo, al provocar una situación que permite la búsqueda de soluciones distintas.

Adicionalmente, nuestro modelo propone que el conflicto preadquisición y el conflicto postadquisición juegan un papel determinante en ambos procesos: el proceso de explotación y el de exploración. Así, nuestra investigación, basándose en la perspectiva del conocimiento, propone que el conflicto tiene dos consecuencias alternativas. Por una parte, el conflicto provoca la aparición de soluciones nuevas, distintas, generadoras de nuevas prácticas en ambas empresas. Pero, por otra, también dificulta que se pueda aplicar el conocimiento preexistente en las empresas. Dificulta la transferencia de conocimiento entre la empresa adquirida y adquirente.

Así, hemos propuesto que el conflicto contribuye de forma distinta a la generación de sinergias puesto que no afecta a la exploración y a la explotación de igual forma. Demostramos que el conflicto y la crisis

que se generan en las fusiones y adquisiciones entre la empresa adquirida y la empresa adquirente, contribuyen a la renovación generando nuevas formas de hacer las cosas y, por tanto, a la exploración de conocimiento. En nuestro estudio, hemos encontrado que mayores niveles de conflicto generado en el periodo previo a la adquisición proporcionan mayores niveles de exploración de conocimiento (H4). Aunque no se analizaba de forma directa, esta relación entre conflicto y exploración aparecía de forma subyacente en el trabajo de Vermeulen y Barkema (2001). Nuestros resultados sustentan pues, una cara nueva del conflicto cuyo estudio estaba siendo reclamado por algunos autores que se han centrado hasta el momento en su cara más negativa (Paruchuri et al., 2006).

Por otra parte, aunque sólo válido para la muestra, encontramos que el nivel de conflicto en la etapa postadquisición dificulta la creación de valor a través de la explotación (H3). En ese sentido, la transferencia de conocimiento entre las empresas adquirida y adquirente se ve reducida por el nivel de conflicto mostrando, de este modo, su lado negativo y más tradicional en línea con los trabajos de Larsson y Finkelstein (1999), Ranft y Lord (2002) y, más recientemente, Paruchuri et al. (2006). No deja, sin embargo, de requerir futura atención, el resultado no contundente respecto al papel negativo del conflicto dada la evidencia previa existente.

Una explicación que puede ayudar a entender este resultado es que nuestra variable de conflicto postadquisición, se centra en los aspectos más cualitativos del conflicto postadquisición, la comunicación y el clima. En este sentido, otros trabajos han recogido variables de corte más cuantitativo o más objetivables, como es el caso del nivel de rotación directiva postadquisición. Adicionalmente, estas variables más cuantitativas ejercen un papel que claramente muestra o señala la existencia de conflicto a toda la organización, mientras que en el caso de la comunicación o el clima, las tensiones o conflictos pueden no transmitirse a todas las unidades de la empresa tan fácilmente. Por tanto, una extensión de nuestro trabajo debería tomar en consideración cómo los diversos tipos de conflicto preadquisición y postadquisición inciden en los procesos de exploración y explotación. Es decir, otros trabajos deberían indagar si otras fuentes de conflicto podrían modificar las relaciones aquí planteadas.

Una extensión necesaria de este trabajo es la necesidad de ahondar en propuestas alternativas, más complejas, en la relación entre conflicto y explotación. Es decir, que la relación entre ambas no sea de carácter lineal y así, por ejemplo, no todo nivel de conflicto sea negativo para la explotación de conocimiento. Significaría que ante determinados niveles de conflicto, los equipos de adquisición, son capaces de aprovechar la diversidad y riqueza que sus integrantes aportan. Un análisis en profundidad de los niveles de conflicto y la dinámica del conflicto en las adquisiciones se hace pues necesario.

Adicionalmente, nuestros resultados hacen deseable que otros estudios indaguen en la relación entre el conflicto y la exploración y explotación. Concretamente sería conveniente que otros trabajos presentaran mejoras en la concreción de la exploración y la explotación de

conocimiento en las adquisiciones. Nuestra escala para ambas variables responde a la perspectiva de Kirton (1976, 2003) centrada en cambios de carácter organizativo. Así, Kirton (1976, 2003) entiende la explotación como una orientación centrada en hacer mejor las cosas pero manteniendo la continuidad y estabilidad. Considera la exploración como una orientación innovadora con relación al cambio organizativo, es decir, como la capacidad de hacer las cosas de forma diferente, de plantear las tareas habituales desde ángulos insospechados. Esta definición se aleja, en parte, de los trabajos que analizan la explotación y la exploración a través de resultados de generación y aplicación de conocimiento. En estos casos, indicadores como el número de patentes, reflejan el nivel de explotación o exploración del conocimiento (Paruchuri et al., 2006).

Nuestro trabajo presenta algunas implicaciones directivas. La primera de ellas refuerza la evidencia previa de que las adquisiciones no sólo crean valor mediante la transferencia de conocimientos sino que pueden generar un impulso importante en la renovación y generación de conocimiento. Las adquisiciones introducen diversidad en las empresas involucradas y con ello pueden sentar las bases de procesos creativos de renovación. La segunda implicación interesante reside en que la gestión del conflicto en las adquisiciones es estratégica para la creación de valor. Así, si bien tradicionalmente, el enfoque directivo ha ido encaminado a la reducción del conflicto en las adquisiciones, nuestro trabajo evidencia la importancia de la dimensión temporal del conflicto. Es decir, que el conflicto preadquisición y postadquisición, aunque relacionados, tiene un impacto diferente sobre la exploración y la explotación.

Por último, los resultados obtenidos deben tomarse con cierta precaución por dos razones principales. La primera de ellas se deriva de la limitación que presenta este trabajo respecto al tamaño de la muestra. Somos conscientes de lo que ello implica pero también queremos poner de relieve las dificultades inherentes a la recopilación de información mediante cuestionarios, sobre todo en el caso de las adquisiciones. Derivado del tamaño muestral, una segunda extensión debería incidir en la potencial mejora en las escalas utilizadas. Nuevos estudios deberían ampliar los tipos de conflictos incorporados y validar en su caso, las variables analizadas en este trabajo.

**Nota.** Los autores desean agradecer la ayuda del Dr. Joaquín Aldás en el desarrollo de este trabajo. Asimismo quieren agradecer los comentarios de tres revisores anónimos así como de la editora, Dra. Martina Menguzzato. Este estudio ha recibido ayuda financiera de proyecto de investigación UV98-2713 y del MEC (PR2003-0221). Una versión previa del trabajo se ha presentado en la Iberoamerican Academy of Management Conference (Lisboa, 2005) y en el congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (Tenerife, 2005).

**María Iborra** es profesora Titular de Universidad. Es doctora por la Universidad de Valencia. Sus líneas de investigación están centradas en la integración de las fusiones y adquisiciones y en los procesos de exploración y explotación de conocimiento. Otras áreas de interés son los equipos directivos y la cultura empresarial con especial atención a las empresas familiares.

**Consuelo Dolz** es profesora ayudante de Universidad y realiza su tesis doctoral en la Universidad de Valencia. Su actual interés investigador se centra en los procesos de integración, la exploración y la explotación de conocimiento en las fusiones y adquisiciones.

## REFERENCIAS

- Birkinshaw, J., H. Bresman, y L. Håkanson 2000  
Managing the Post Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation, *Journal of Management Studies*, 37: 3, 395-425.
- Birkinshaw J., y C. B. Gibson 2004  
Building Ambidexterity Into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, 45: 4, 47-55.
- Bower, J. 2001  
Not All M&As Are Alike—and That Matters, *Harvard Business Review*, 79: 3, 92-101.
- Bresman, H., J. Birkinshaw, y R. Nobel 1999  
Knowledge Transfer in International Acquisitions, *Journal of International Business Strategy*, 30: 3, 439-462.
- Buono, A. F., y J. L. Bowditch 1989  
*The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Buono, A. F., J. L. Bowditch, y J. W. Lewis, III 1985  
When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger, *Human Relations*, 38: 5, 477-500.
- Chen, S.-F. S., y J.-F. Hennart 2004  
A Hostage Theory of Joint Ventures: Why Do Japanese Investors Choose Partial over Full Acquisitions to Enter the United States?, *Journal of Business Research*, 57: 10, 1126-1134.
- Coff, R. W. 1997  
Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory, *Academy of Management Review*, 22: 2, 374-402.
- Coff, R. W. 1999  
How Control in Human-Asset-Intensive Firms Differs from Physical-Asset-Intensive Firms: A Multi-Level Approach, *Journal of Managerial Issues*, 11: 4, 389-405.
- Dolz Dolz, C., y M. Iborra Juan 2005  
La integración en las fusiones y adquisiciones. Una perspectiva basada en los recursos, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24, 5-28.
- Fowler, K. L., y D. R. Schmidt 1989  
Determinants of Tender Offer Post-Acquisition Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 10: 4, 339-350.
- Graebner, M. E. 2004  
Momentum and Serendipity: How Acquired Leaders Create Value in the Integration of Technology Firms, *Strategic Management Journal*, 25: 8-9, 751-777.
- Grant, R. M., y C. Baden-Fuller 2004  
A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management Studies*, 41: 1, 61-84
- Gupta, A. K., K. G. Smith, y C. E. Shalley 2006  
The Interplay between Exploration and Exploitation, *Academy of Management Journal*, 49: 4, 693-706.
- Håkanson, L. 1995  
Learning through Acquisitions: Management and Integration of Foreign R&D Laboratories, *International Studies of Management and Organization*, 25: 1-2, 121-157.
- Hambrick, D. C., y A. A. Cannella, Jr. 1993  
Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives, *Academy of Management Journal*, 36: 4, 733-762.
- Haspeslagh, P. C., y D. B. Jemison 1991  
*Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, New York: Free Press.

- He, Z.-L., y P.-K. Wong 2004  
Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, *Organization Science*, 15: 4, 481-494.
- Hennart, J.-F., y Y.-R. Park 1993  
Greenfield vs Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States, *Management Science*, 39: 9, 1054-1070.
- Hennart, J.-F., y S. Reddy 1997  
The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the United States, *Strategic Management Journal*, 18: 1, 1-12.
- Hennart, J.-F., y S. B. Reddy 2000  
Digestibility and Asymmetric Information in the Choice between Acquisitions and Joint Ventures: Where's the Beef?, *Strategic Management Journal*, 21: 2, 191-193.
- Homburg, C., y M. Bucerius 2006  
Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness, *Strategic Management Journal*, 27: 4, 347-367.
- Iborra Juan, M. 2000  
La rotación de la alta dirección en los procesos de fusión y adquisición: el caso de la banca privada española 1987-1993, *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 208: 36, 153-180.
- Iborra Juan, M. 2003  
El desafío cultural en las estrategias de adquisición, cooperación e internacionalización, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11: 4, 155-172.
- Iborra, M., y C. Dolz 2005  
Mergers and Acquisitions Integration: The Influence of Resources, en A. Capasso, G. B. Dagnino, and A. Lanza (Eds.), *Strategic Capabilities and Knowledge Transfer within and between Organizations: New Perspectives from Acquisitions, Networks, Learning and Evolution*, Cheltenham: Edward Elgar, 226-249.
- Iborra, M., y C. Dolz 2006  
Consequences of Integration Heterogeneity in Mergers and Acquisitions, *Management Research*, 4: 2, 127-138.
- Jemison, D. B., y S. B. Sitkin 1986a  
Corporate Acquisitions: A Process Perspective, *Academy of Management Review*, 11: 1, 145-163.
- Jemison, D. B., y S. B. Sitkin 1986b  
Acquisitions: The Process Can Be a Problem, *Harvard Business Review*, 64: 2, 107-116.
- Karim, S., y W. Mitchell 2004  
Innovating through Acquisition and Internal Development: A Quarter-Century of Boundary Evolution at Johnson & Johnson, *Long Range Planning*, 37: 6, 525-547.
- Kesner, I. F., y D. R. Dalton 1994  
Top Management Turnover and CEO Succession: An Investigation of the Effects of Turnover on Performance, *Journal of Management Studies*, 31: 5, 701-713.
- Kirton, M. J. 1976  
Adaptors and Innovators: A Description and Measure, *Journal of Applied Psychology*, 61: 5, 622-629.
- Kirton, M. J. 2003  
*Adaption-Innovation: In the Context of Diversity and Change*, London: Routledge.
- Kogut, B., y U. Zander 1992  
Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3: 3, 383-397.
- Krug, J. A., y W. H. Hegarty 2001  
Predicting Who Stays and Leaves after an Acquisition: A Study of Top Managers in Multinational Firms, *Strategic Management Journal*, 22: 2, 185-196.
- Kusewitt, J. B., Jr. 1985  
An Exploratory Study of Strategic Acquisition Factors Relating to Performance, *Strategic Management Journal*, 6: 2, 151-169.
- Larsson, R., y S. Finkelstein 1999  
Integrating Strategic, Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization, *Organization Science*, 10: 1, 1-26.
- Larsson, R., y M. Lubatkin 2001  
Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey, *Human Relations*, 54: 12, 1573-1607.
- Levinthal, D. A., y J. G. March 1993  
The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, 14: Winter Special Issue, 95-112.
- Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling, y J. F. Veiga 2006  
Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, *Journal of Management*, 32: 5, 646-672.
- March, J. G. 1991  
Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2: 1, 71-87.
- Martínez Serrano, J. A., S. Gil Pareja, A. J. Picazo Tadeo, M. E. Rochina, y J. A. Sanchis Llopis 1995  
Fusiones y adquisiciones en la economía española durante el periodo 1986-91, *Economía Industrial*, 306, 95-115.
- Mascareñas Pérez-Íñigo, J., y G. Izquierdo LLanes 2000  
*¿Por qué se compran y se venden las empresas en España?*, Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- McNamara, P., y C. Baden-Fuller 1999  
Lessons from the Celltech Case: Balancing Knowledge Exploration and Exploitation in Organizational Renewal, *British Journal of Management*, 10: 4, 291-307.

- Morosini, P., S. Shane, y H. Singh 1998  
National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance, *Journal of International Business Studies*, 29: 1, 137-158.
- Morosini, P., y H. Singh 1994  
Post Cross-Border Acquisitions: Implementing 'National Culture-Compatible' Strategies to Improve Performance, *European Management Journal*, 12: 4, 390-400.
- Nahavandi, A., y A. R. Malekzadeh 1988  
Acculturation in Mergers and Acquisitions, *Academy of Management Review*, 13: 1, 79-90.
- Neira Fontela, E., C. Castro Casal, y D. Álvarez Pérez 1994  
La política de comunicación interna en los procesos de fusión/adquisición de empresas. La visión de los consultores españoles, *AEDEM*, tomo 2, 101-116.
- Nonaka, I. 1994  
A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5: 1, 14-37.
- Paruchuri, S., A. Nerkar, y D. C. Hambrick 2006  
Acquisition Integration and Productivity Losses in the Technical Core: Disruption of Inventors in Acquired Companies, *Organization Science*, 17: 5, 545-562.
- Porter, M. E. 1987  
From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 65: 3, 43-59.
- Pritchett, P. 1985  
*After the Merger: Managing the Shockwaves*, New York: Dow Jones-Irving.
- Pritchett, P., D. Robinson, y R. Clarkson 1997  
*After the Merger: The Authoritative Guide for Integration Success*, 2da edición, New York: McGraw-Hill.
- Puranam, P., H. Singh, y M. Zollo 2006  
Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisitions, *Academy of Management Journal*, 49: 2, 263-280.
- Ranft, A. L., y M. D. Lord 2000  
Acquiring New Knowledge: The Role of Retaining Human Capital in Acquisitions of High-Tech Firms, *Journal of High Technology Management Research*, 11: 2, 295-319.
- Ranft, A. L., y M. D. Lord 2002  
Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation, *Organization Science*, 13: 4, 420-441.
- Reuer, J. J., y M. P. Koza 2000  
On Lemons and Indigestibility: Resource Assembly through Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 21: 2, 195-197.
- Saorín Iborra, M. C. 2004  
Choices in Joint Venture and Acquisition Negotiations Behavior: The Power-Dependence Relationship, *Management Research*, 2: 3, 219-234.
- Vermeulen, F., y H. Barkema 2001  
Learning through Acquisitions, *Academy of Management Journal*, 44: 3, 457-476.
- Von Krogh, G. 1994  
Implementing Strategy in a Newly Acquired Firm, en G. Von Krogh, A. Sinatra, and H. Singh (Eds.), *The Management of Corporate Acquisitions: International Perspectives*, London, Palgrave-Macmillan, 307-336.
- Walsh, J. P. 1988  
Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions, *Strategic Management Journal*, 9: 2, 173-183.
- Walsh, J. P. 1989  
Doing a Deal: Merger and Acquisition Negotiations and their Impact upon Target Company Top Management Turnover, *Strategic Management Journal*, 10: 4, 307-322.
- Zollo, M., y H. Singh 2004  
Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies and Integration Capability in US Bank Mergers, *Strategic Management Journal*, 25: 13, 1233-1256.